

# Systèmes d'Information et Management

Volume 17 | Issue 3

Article 5

2012

## Capacité d'absorption des informations et pratiques de veille stratégique dans les PME : une étude sur des domaines vitivinicoles provençaux

Serge Amabile

*Aix Marseille Université, CERGAM, FEG, [serge.amabile@univ-cezanne.fr](mailto:serge.amabile@univ-cezanne.fr)*

Régis Meissonier

*CRIISEA, Université Picardie Jules Verne, [regis.meissonier@umontpellier.fr](mailto:regis.meissonier@umontpellier.fr)*

Coralie Haller

*Aix Marseille Université, CERGAM, FEG, [coraliehaller@hotmail.com](mailto:coraliehaller@hotmail.com)*

Stéphane Boudrandi

*Institut d'Etudes Politiques, Aix-en-Provence, [stephane.boudrandi@sciencespo-aix.fr](mailto:stephane.boudrandi@sciencespo-aix.fr)*

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/sim>

### Recommended Citation

Amabile, Serge; Meissonier, Régis; Haller, Coralie; and Boudrandi, Stéphane (2012) "Capacité d'absorption des informations et pratiques de veille stratégique dans les PME : une étude sur des domaines vitivinicoles provençaux," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 17 : Iss. 3 , Article 5.

Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol17/iss3/5>

This material is brought to you by the Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Systèmes d'Information et Management by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact [elibrary@aisnet.org](mailto:elibrary@aisnet.org).

# Capacité d'absorption des informations et pratiques de veille stratégique dans les PME : une étude sur des domaines vitivinicoles provençaux

**Serge AMABILÉ\***, **Régis MEISSONIER\*\***,  
**Coralie HALLER\* & Stéphane BOUDRANDI\*\*\***

\* Aix Marseille Université, CERGAM, FEG

\*\* CRISEA, Université Picardie Jules Verne

\*\*\* Institut d'Etudes Politiques, Aix-en-Provence

## RÉSUMÉ

*La plupart des recherches sur la veille stratégique se sont concentrées sur l'interprétation de signaux faibles, ou sur les problèmes de surabondance signalétique, en laissant en arrière plan les usages des différents dispositifs de collecte d'information mobilisés à cet effet. Ceci tend à négliger le fait que la veille stratégique est souvent issue de plusieurs processus (formels et informels) auxquels les acteurs vont, en amont, accorder un niveau d'attention différent. Cet article se fonde sur le modèle de l'ACAP pour discriminer les mécanismes d'absorption d'informations stratégiques au sein d'une filière économique. La méthodologie de recherche qualitative retenue a été éprouvée, en particulier, par 20 entretiens semi-directifs effectués auprès d'autant de domaines vitivinicoles de la filière des vins de Provence. Les résultats révèlent que ces derniers accordent peu d'attention aux informations provenant de ces organismes de coordination. En revanche, ils privilégient les informations collectées, dans le cadre de leurs activités courantes, au gré des relations formelles comme informelles entretenues avec d'autres entreprises membres de la filière. La partie discussion permet d'enrichir le modèle de l'ACAP en montrant notamment, que la capacité d'absorption potentielle des informations est plus le fait de « l'expérience » des entreprises et de la « similarité » avec les acteurs de leur environnement (fournisseurs, clients, concurrents, etc.) que celui des « mécanismes d'intégration sociale » mis en place par les organismes de coordination. En termes de contributions managériales, notre étude permet de préciser les concepts de similarité et d'expérience en y intégrant les notions d'appartenance territoriale et de proximité géographique qui apparaissent comme des soutiens à la capacité d'absorption des informations des entreprises.*

**Mots-clés :** Veille stratégique, Capacité d'absorption, Filière vitivinicole.

---

## ABSTRACT

---

*A large part of the research on business intelligence focused on “weak signals” interpretation or issues related to data overabundance. The way firms differently use data collection mechanisms developed to this end remains understudied. This tends to neglect business intelligence as being the result of several formal and informal processes to which actors may differently pay attention. By referring back to researches relative to the ACAP model, this article examines absorptive capabilities of strategic informations in the wine industry. The qualitative research design is mainly based on 20 semi-directive interviews conducted in the Provence wine industry. Results reveal that these wineries give only little attention to information coming from organisms of coordination. However, they favor information collected through formal and informal relations they maintain in their current activity with other companies of industry. The discussion part enriches the ACAP model by putting forward how the potential absorptive capacity of strategic information by an organisation can be the consequence of its “experience” and “similarity” with other actors of its environment (suppliers, customers, competitors, etc.), rather than the consequence of the integration mechanisms set up by organisms of coordination. In terms of practical contributions, our study also specifies concepts of similarity and experience by integrating them to notions of territorial membership and geographical proximity which appear as supports to the absorption capacity of the information of companies.*

**Keywords:** Business intelligence, Absorptive capacity, Wine industry.

## INTRODUCTION

Les travaux fondateurs de la veille stratégique évoquent le problème de surabondance signalétique perçue par les acteurs rapportée à leurs capacités de traitement (Simon, 1983), de même que les difficultés liées au repérage des informations stratégiques (Ansoff, 1975). En conséquence, la plupart des recherches empiriques sur le sujet ont cherché à améliorer le traitement de la masse informationnelle, soit par des méthodes aidant les décideurs à repérer et interpréter les signaux faibles (Lesca, 2011), soit par des approches centrées sur le niveau d'attention des acteurs (Amabile, 1999).

Or, en amont, la veille stratégique est souvent issue de plusieurs processus (formels et informels) de collecte d'informations auxquels les acteurs accordent une importance différente et peu de travaux se sont intéressés aux usages liés à ces différents dispositifs. Cette problématique prend tout son sens avec les entreprises faisant partie intégrante d'une filière économique. En effet, au sein de cette dernière, il existe de nombreux organismes institutionnels, interprofessionnels, consulaires, professionnels, syndicaux, fédérateurs et/ou associatifs. Entre autres missions, ces organismes développent des activités de veille stratégique pour leurs entreprises adhérentes ou ressortissantes qui peuvent donc devenir les cibles de multiples flux d'informations.

Dans cette perspective, nous nous intéressons à la filière vitivinicole française. Plus précisément, l'objet de notre étude porte sur les domaines vitivinicoles - aussi dénommés caves particulières - de la filière des vins de

Provence. Exclusivement, il s'agit de Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui produisent, transforment et commercialisent du vin. Elles évoluent dans un contexte particulièrement institutionnalisé qui présente une forte structuration autour du concept de « territoire-terroir ». A leur attention, des organismes institutionnels ou para-institutionnels développent des activités de veille en analysant les tendances économiques et sectorielles, ainsi que les évolutions des marchés à l'international. Dans le même temps, les caves particulières entretiennent et structurent des échanges coopératifs avec d'autres organisations de leur territoire ou de leur environnement économique (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, etc.) favorisant l'intelligence de l'évolution de leur métier (nouvelles techniques d'élaboration de produits, choix d'un distributeur pour investir un nouveau marché, etc.). Cette diversité de sources d'informations potentiellement stratégiques pour les caves particulières pose toutefois la question de la capacité de ces dernières à les absorber et les combiner.

Le modèle de la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990), dénommé ACAP (Absorptive CAPacity) a, jusqu'à présent, été peu utilisé auprès de petites organisations qui sont pourtant de plus en plus exposées à cette problématique. La question de recherche de cet article est donc : « quels facteurs favorisent l'absorption d'informations issues des dispositifs de veille stratégique auprès des caves particulières ? ». Plus précisément, nous nous intéressons aux informations reçues des organismes institutionnels ou para-

institutionnels, de même qu'aux informations échangées avec leurs partenaires d'affaires. L'article présente la recherche qualitative effectuée auprès de 20 caves particulières provençales. Les entretiens semi-directifs révèlent qu'elles considèrent et utilisent peu les informations provenant des dispositifs de veille stratégique des organismes de la filière économique. En revanche, elles privilégient celles collectées dans leur activité courante au gré des relations formelles comme informelles entretenues avec d'autres entreprises de la filière.

La partie discussion relie ces résultats au modèle de l'ACAP et à ses évolutions (le modèle PACAP, notamment). En particulier, elle montre que la capacité d'absorption potentielle des informations est plus le fait de « l'expérience des entreprises » (Zahra et George, 2002) que celui des « mécanismes d'intégration sociale » développés au sein de la filière par les organismes institutionnels ou para-institutionnels. Les entreprises démultiplient et articulent ainsi les informations issues d'organisations présentant, entre elles, un niveau de « similarité » (Lane et Lubatkin, 1998) plus ou moins important en termes de propriétés organisationnelles ou culturelles.

## I. ANALYSE DE LA LITTÉRATURE

Couvrant un spectre de thèmes s'étendant de la captation de nouvelles connaissances jusqu'au développement de nouveaux produits (Mitchell, 2006), en passant par les changements intra et inter-organisationnels (Arikan,

2009) induits, et managériaux, le modèle de la capacité d'absorption (ACAP : *Absorption CAPacity*) de Cohen et Levinthal (1990) appréhende les processus d'apprentissage et d'innovation dans les organisations. La capacité d'absorption est définie comme l'aptitude d'une entreprise à évaluer, assimiler et appliquer de nouvelles connaissances susceptibles d'être à la source de création de valeur. Centré sur la façon dont les structures cognitives des organisations évoluent, le modèle agrège les dimensions organisationnelles et contingentes concourant à ce processus. Son caractère polyvalent a contribué à son utilisation dans une diversité de domaines.

En 2010, Lewin *et al.* ont relevé que le modèle de Cohen et Levinthal avait été cité plus de 10 000 fois dans des articles, ouvrages et chapitres pour aborder des sujets comme l'apprentissage organisationnel, le transfert de savoir, l'innovation, les alliances stratégiques, l'acceptation des technologies de l'information, etc. Malgré tout, une large part des études empiriques se sont concentrées sur les résultats tangibles issus de la capacité d'absorption ; les antécédents organisationnels et inter-organisationnels demeurant sous-explorés (Volberda *et al.*, 2010). A notre connaissance, l'ACAP n'a pas été mobilisé pour comprendre comment une entreprise parvient à absorber les informations issues de plusieurs dispositifs de veille stratégique développés à son attention. Cette question est en particulier pertinente lorsqu'on prend les filières économiques comme objet de recherche. Au sein de celles-ci, il existe, en effet, différents organismes institutionnels ou para-institutionnels

qui, entre autres missions, développent des activités de veille stratégique pour leurs entreprises adhérentes ou ressortissantes. Il est donc pertinent de comprendre comment ces dernières s'intéressent et se comportent vis-à-vis de cette multiplicité de dispositifs de veille stratégique et, plus précisément, comment elles accordent de l'importance à certaines informations plutôt qu'à d'autres.

### **I.1. Veille stratégique**

Des travaux fondateurs d'Aguilar (1967) à des recherches plus récentes (Lesca et Caron-Fasan, 2008 ; Salvétat, 2008), la veille stratégique est présentée comme un processus volontariste, dynamique à travers lequel une ou, parfois, plusieurs organisations (Amabile, 1999) écoutent, observent et analysent leur environnement. Il s'agit donc d'une pratique informationnelle visant à favoriser la réactivité et soutenir la capacité d'adaptation des organisations aux changements de leur environnement par la détection des signaux faibles (Ansoff, 1975), aussi dénommés signes d'alerte précoce (Lesca et Lesca, 2011). En ce sens, un dispositif de veille stratégique peut être tenu pour un système d'aide à l'intelligence et à la compréhension des évolutions de l'environnement (Maier *et al.*, 1997).

Toutefois, les grandes organisations et, encore plus souvent, les PME rencontrent des difficultés importantes dans le développement et la pérennisation de leur dispositif de veille stratégique (Lesca et Caron-Fasan, 2008). Leonidou et Theodosiou (2004) montrent, ainsi, que la gestion de l'informa-

tion stratégique et environnementale constitue l'un des obstacles auxquels se heurtent les PME lorsqu'elles envisagent de s'internationaliser. L'organisation de cette gestion correspond alors à un enjeu d'importance pour les petites structures (Toften et Rustad, 2005). De fait, dans les filières économiques, il existe des organismes (consulaires, syndicaux, associatifs, professionnels, etc.) qui développent des activités de veille stratégique en particulier auprès des petites entreprises n'ayant pas les ressources, les compétences et/ou le temps de le faire individuellement (Vandenbosch et Huff, 1997). Il est donc intéressant de chercher à comprendre comment, les PME, parviennent à structurer une gestion de l'information au sein de leur organisation et, en particulier, à assimiler les informations provenant des dispositifs de veille stratégique de ces organismes.

### **I.2. Assimilation et transformation des informations**

En mobilisant notamment les observations de March et Simon (1958) sur les processus de décision, des travaux en psychologie (Bower et Hilgard, 1981) sur le processus d'apprentissage, Cohen et Levinthal (1990) développent plusieurs idées. En particulier, ils suggèrent que les connaissances dont dispose une entreprise jouent un rôle déterminant dans sa capacité à comprendre et à évaluer de nouvelles informations. Ils considèrent que, plus l'entreprise possède un répertoire de connaissances important et diversifié, plus elle sera capable d'y relier et d'absorber de nouvelles informations (op.

1990, p. 131). En cela, ils mettent en perspective l'intérêt de la capacité d'absorption des informations issues d'une multiplicité de sources informationnelles en général, et de dispositifs de veille stratégique en particulier.

Toutefois, il convient de noter que Henderson et Clark (1990) puis Leonard-Barton (1992) ont relativisé le raisonnement précédent : les individus peuvent éprouver des difficultés à absorber des informations perçues comme dissonantes avec leurs structures cognitives, ceux-ci ayant tendance à réinterpréter et déformer ces signaux de manière à réduire leur dissonance perçue (Festinger, 1957). Ces processus d'appropriation provoquent donc une sorte d'inertie des connaissances actuelles de l'entreprise (*path dependance*) qui peut biaiser la manière par laquelle de nouvelles connaissances sont évaluées (Todorova et Durisin, 2007, p. 777). L'étude empirique de Christensen et Bower (1996) révélait d'ailleurs comment les managers biaisaient l'interprétation de données relatives à de nouveaux marchés en les évaluant seulement en fonction de la demande et des besoins des clients actuels.

De fait, en considérant que le changement des structures cognitives s'inscrit dans le temps et demande des efforts intellectuels de la part des individus, Cohen et Levinthal (1990, p. 131) ont introduit « l'assimilation » comme un processus incrémental d'apprentissage des nouvelles informations. Dans leur revue de la théorie de la capacité d'absorption, Zahra et Georges (2002) ont rajouté la notion de « transformation » (p. 188) comme étape supplémentaire et conséquente à

la notion « d'assimilation ». Selon eux, les individus transforment leurs structures cognitives lorsqu'ils n'ont pas réussi à assimiler les nouvelles informations. L'entreprise va alors modifier ses routines afin de faciliter la combinaison des nouvelles connaissances acquises avec les connaissances existantes (Lewin *et al.*, 2010). La transformation change le caractère des connaissances par un processus de « *bisociation* » qui correspond à la capacité des acteurs à constituer un nouveau schéma cognitif à partir de deux sets de connaissances perçus à la base comme incompatibles (Zahra et Georges, 2002, p. 190).

Dans cette perspective, Winter (2000) précise qu'il existe « des déclencheurs » qu'il définit comme des événements de nature à encourager ou à dissuader l'entreprise de répondre à un stimulus interne ou externe (Zahra et George, 2000, p.193). Ils peuvent correspondre à une nouvelle donne externe (apparition de nouveaux concurrents directs ou indirects, de nouvelles réglementations, d'évènements accidentels, etc.) ou interne (défaut de performance, crise sociale, fusion, rachat, etc.) appelant l'entreprise à réagir. Au-delà de la vision économique schumpetérienne du processus de destruction créatrice qu'elle représente, la crise peut conduire l'entreprise à développer ses efforts et à acquérir de nouvelles connaissances et compétences (Huber, 1991). Kim (1998, p. 513) a illustré cela en montrant comment le constructeur automobile Hyundai avait, de manière proactive, utilisé le processus de crise interne comme moyen stratégique pour intensifier l'apprentissage organi-



sationnel par imitation en vue d'innovations en termes de nouveaux produits. Cette notion de « déclencheur » du modèle de l'ACAP est donc à rapprocher, dans le domaine de la veille stratégique, de la notion de « signal faible » (Lesca, 2011) qu'une entreprise pourra utiliser dans une démarche réactive ou au contraire pro-active.

Lane et Lubatkin (1998) reconnaissent l'importance de la possession d'un socle de connaissances dans la capacité de l'entreprise à en reconnaître et valoriser de nouveaux signaux. Cependant, dans un contexte inter-organisationnel, les auteurs indiquent que la « *similarité* » existante entre ces entreprises est un facteur important dans l'absorption de connaissances échangées. Ils observent ainsi que les entreprises ont plus de capacité à assimiler de nouvelles connaissances provenant de fournisseurs ou de partenaires affichant des structures organisationnelles ou des politiques de gestion de l'information comparables aux leurs. En ce sens, la capacité d'absorption de nouvelles connaissances serait « relative » aux propriétés de l'entité dont elles proviennent.

Pour autant, les entreprises varient dans leur aptitude à créer de la valeur à partir de nouvelles connaissances collectées (Grant, 1996). L'article de Lane *et al.* (2006, p. 843-845) est à ce titre révélateur des incohérences rémanentes quant à l'hypothétique caractère prédictif de la capacité d'absorption sur la performance. De même, alors que Tsai (2001) observe son influence significative sur l'innovation de l'entreprise au sein de départements R&D, celle-ci n'est même pas considérée

comme significative par Meeus *et al.* (2001) sur l'apprentissage organisationnel des entreprises *high-tech*, ou par Mowery *et al.* (1996) sur le transfert de connaissances au sein des alliances stratégiques. La complexité organisationnelle dans laquelle il convient de resituer le concept conduit alors, en 2002, Zahra et George (p. 190) à faire la distinction entre « capacité d'absorption potentielle » (PACAP) et « capacité d'absorption réalisée » (RACAP) pour rendre compte du facteur d'efficacité organisationnel défini comme le rapport entre ces deux variables (*op. p.* 191). Par rapport au modèle initial de Cohen et Levinthal, la première correspond à la capacité de l'entreprise à acquérir et valoriser des connaissances sans garantie de l'exploitation de ces dernières (Zahra et George, 2002, p. 190). La seconde est, en revanche, fonction des capacités de l'entreprise à les traduire en termes de création de valeur (innovation, commercialisation de nouveaux produits ou services, etc.) (*op. p.* 190).

Ainsi, dans cette recherche, nous nous concentrons sur la capacité d'absorption potentielle des connaissances de l'entreprise, le modèle PACAP, sans chercher à prédéterminer quelles peuvent en être les hypothétiques impacts significatifs en terme de création de valeur pour l'entreprise. Pour cela, nous nous intéressons aux composants de ce modèle les plus pertinents pour appréhender la capacité d'absorption des entreprises appartenant à une filière économique. D'une part, dans la lignée des travaux de Todorova et Durisin (2007, p. 780) et de Lewin *et al.* (2010, p. 6) nous avons retenu *des mécanismes d'intégration sociale* que les



auteurs considèrent comme les variables qui impactent (positivement comme négativement) tous les aspects de la capacité d'absorption. D'autre part, à la croisée des travaux de Zahra et Georges (2002) et de Lane et Lubatkin (1998), nous avons retenu (2) *l'expérience* retirée par l'entreprise de par ses relations avec les acteurs de l'environnement affichant avec elle une *similarité*.

Précisément, notre objectif n'est pas d'adapter le modèle de l'ACAP au cas particulier des filières économiques, mais de rendre intelligibles les processus d'absorption d'informations au sein de ces dernières en utilisant ces deux composantes comme un prisme théorique. Ceci nous incite à nous écarter du caractère analytique par lequel le modèle a été structuré et à ne pas prétendre rendre compte de la nature explicative ou modératrice de leur influence.

### **I.3. Mécanismes d'intégration sociale**

Les mécanismes d'intégration sociale correspondent à l'ensemble des processus et routines facilitant l'interaction et le partage de connaissances de manière intra (Brown et Duguid, 1991 ; Boland et Tenkasi, 1995) comme inter-organisationnelle (Kogut, 2000). Ce sont des processus établis afin de réduire les barrières cognitives, institutionnelles voire politiques au partage de connaissances entre les composantes organisationnelles de l'institution (Zahra et George, 2002, p. 194). Ils influencent la capacité d'absorption de l'entreprise de manière formelle, par exemple par l'utilisation de coordi-

nateurs, ou informelle, par exemple par l'utilisation d'un réseau social (Zaheer et Bell, 2005). En structurant, en même temps, le dispositif de veille de l'entreprise ils sont également attendus, en amont, comme influant sur la capacité de l'entreprise à identifier des sources d'informations stratégiques (Todorova et Durisin, 2007, p. 781).

L'influence des mécanismes d'intégration sociale sur la capacité d'absorption des entreprises a été étudiée par Zahra et Georges (2002). Alors intégrés comme variable modératrice au modèle initial de Cohen et Levinthal, ils apparaissaient comme facilitant l'assimilation intra-organisationnelle de sources de connaissances extérieures à l'entreprise. Toutefois, cette représentation duale de l'interne et de l'externe à l'organisation pose, dans le cadre d'une filière économique, deux limites indissociables.

D'une part, les auteurs considèrent que ces mécanismes d'intégration sociale sont internes à l'entreprise étudiée. Or, beaucoup d'études les ont étudiés dans le cas de relations inter-firmes comme les relations de coopération (Dyer et Singh, 1998), les alliances stratégiques (Koka et Prescott, 2002), ou encore les réseaux d'entreprises (Uzzi, 1997). Dès lors, le caractère modérateur des mécanismes d'intégration sociale gagnerait à s'émanciper de son périmètre intra-organisationnel. Dans le cadre d'une filière économique, comme celle du secteur vitivinicole, composée de petites entreprises fédérées, c'est sur cette dimension inter-organisationnelle qu'il nous semble opportun de concentrer l'analyse.

D'autre part, dès lors que de telles configurations inter-firmes sont développées pour faciliter le partage de connaissances entre les entreprises membres, ces mécanismes d'intégration sociale ne peuvent plus être simplement vus comme des « modérateurs » mais également comme des sources d'information à part entière. Ainsi, sur ce point, nous nous écartons de l'entendement initial de Zahra et Georges envers les mécanismes d'intégration sociale, sans chercher à faire de distinction entre leur caractère potentiellement explicatif ou modérateur sur la capacité d'absorption.

En tenant compte de ces éléments, nous nous intéressons aux filières économiques, concept initialement introduit par Goldberg et Davis (1957). De façon générale, une filière est définie comme « un ensemble, structuré par des opérations industrielles, d'acteurs (firmes, offices publics, agents individuels, etc.), de modes de coordination (marché, contrat, règles, réglementation, etc.) trouvant place dans des formes institutionnelles correspondant à des régimes d'accumulation » (Hugon, 1994). En d'autres termes, il s'agit d'un ensemble de participants impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un bien. Dans la plupart des filières, il existe des organismes consulaires, institutionnels, interprofessionnels, professionnels et/ou associatifs comme, respectivement, les chambres de commerce ou de métiers, les syndicats de producteurs, les inter-professions, les fédérations de métiers, les associations de labels. Entre autres missions, ces structures accompagnent et conseillent leurs ressortissants ou leurs entreprises

adhérentes. Elles représentent également ces dernières auprès de différentes instances régionales, nationales ou internationales. Enfin, elles sont chargées de la coordination d'études ou, plus largement, du développement de projets collectifs et transverses à leur filière économique. Dans cet article, nous les appellerons donc « Organismes de Coordination » (OC).

Au-delà des missions précédentes, les OC développent également des activités de veille et de surveillance de l'environnement socio-économique à la demande et/ou à l'attention de leurs entreprises adhérentes (identification des attentes des clients issus de marchés exports, repérage de nouveaux marchés, de nouveaux concurrents, de nouvelles technologies, etc.). A cet effet, elles mettent en œuvre différents « mécanismes d'intégration sociale » dans la perspective d'organiser et de coordonner la diffusion d'informations : colloques, lettres d'information, assemblées générales, réunions, groupes de discussion, etc. Toutefois, ces activités de veille étant, dans une large mesure, uniquement conçues par les OC, les entreprises d'une filière, selon leur culture, leurs caractéristiques, leur positionnement stratégique, etc., peuvent présenter des capacités d'absorption différenciées. De fait, en ligne avec le modèle initial de l'ACAP et son évolution à travers le modèle PACAP, nous formulons la proposition de recherche suivante.

*Proposition 1 : Pour une entreprise, la capacité d'absorption potentielle des informations issues des dispositifs de veille des Organismes de Coordination de sa filière, est favorisée par les mécanismes d'intégration sociale de diffu-*

*sion des informations qu'ils développent.*

Pour autant, la littérature (Lesca, 1994 ; El Sawy, 1985) met souvent l'accent sur les processus de veille plus informels que les entreprises peuvent nourrir du fait de leurs relations avec les acteurs économiques de leur environnement (clients, fournisseurs, concurrents, etc.). Ces pratiques s'inscrivent et émergent dans les mécanismes « d'expérience » et de « similarité » de l'ACAP.

#### **I.4. L'expérience de l'entreprise et similarité entre acteurs économiques**

L'expérience de l'entreprise ne doit pas être ici assimilée au savoir faire général de l'entreprise dans son domaine d'activité. Dans le modèle de la capacité d'absorption, les entreprises sont supposées développer leur expérience au contact d'informations particulières de par leurs relations avec les clients, les concurrents, les partenaires, etc. (Zahra et George, 2002, p. 193). L'expérience s'acquiert au gré des socialisations et des coopérations précédemment établies par l'entreprise mais également au cours de l'exercice des pratiques de ses métiers (Levitt et March, 1988). Elle permet ainsi aux organisations concernées de développer de nouvelles routines (Lewin *et al.* 2010 ; Nelson et Winter, 1982) susceptibles, en retour, d'influencer les sources d'informations ciblées. Les entreprises cherchent, en effet, de l'information dans des domaines où ces quêtes ont été fructueuses par le passé (Cyert et March, 1963) comme lors du succès du développement d'un nou-

veau produit. Il s'agit, en cela, d'une forme de mémoire organisationnelle au sens de Walsh et Ungson (1991).

Si certaines de ces expériences peuvent faire l'objet de projets prédéterminés (dans le cas de partenariats ou d'alliances stratégiques par exemple), la plupart émergent au fil des interactions courantes de l'entreprise avec ses clients, ses fournisseurs ou encore ses concurrents (Levitt et March, 1988) ; c'est-à-dire dans le cadre d'une veille informelle et non structurée. Ainsi, à la différence des mécanismes évoqués pour la proposition 1, il s'agit ici d'une quête d'informations conduite davantage de manière active par l'entreprise sur ses propres foyers d'attention prédéterminés ou émergents.

D'autre part, les informations ainsi collectées proviennent d'organisations ayant, de fait, certains points en commun avec l'entreprise réceptrice (même secteur d'activité, proximité culturelle, etc.). Ces ressemblances correspondent à la notion de « similarité » développée par Lane et Lubatkin (1998). A l'instar des observations effectuées par ces deux auteurs, on peut supposer que ce niveau de similarité entre l'entreprise source et l'entreprise réceptrice favorise la capacité d'absorption de cette dernière. Effectivement les entreprises qui ont des référentiels métiers, structurels et culturels assez proches ont des bases communes, telles que les bases de connaissances, facilitant les apprentissages inter-organisationnels (Lane et Lubatkin, 1998 ; Arikan, 2009) alors que l'hétérogénéité peut les entraver (Maritan et Brush, 2003).

Enfin, le fait que ces activités de veille informelles puissent être conduites de pair avec les relations courantes de l'entreprise, permet de tenir compte de la combinaison possible d'activités concentrées sur le présent avec celles soucieuses de l'avenir. La littérature reconnaît que les entreprises ont souvent tendance à concentrer leurs ressources sur l'amélioration de leur activité courante et ce au détriment de processus visant à la faire évoluer (Reix, 1995). Le piège est alors de se spécialiser, se conformer et de reproduire inlassablement les mêmes schémas (Nystorm et Starbuck, 1984, p. 59) en devenant inattentif à sa progressive inadaptation (Amabile, 1999). Parmi les raisons possibles de ces comportements, nous pourrions évoquer le manque de ressources financières ou matérielles sans pour autant donner une explication satisfaisante tant la littérature a montré, depuis longtemps, que l'information n'était plus une ressource rare et difficile à acquérir (Simon, 1983). En revanche, dans un monde économique où le temps est une variable « à vaincre » (Stalk, 1993), la question de la temporalité dans les mécanismes de coordination devient un élément prégnant du fonctionnement général des organisations. Participer à un colloque professionnel pourra être une décision conflictuelle sur un agenda déjà chargé. Se documenter sur les nouvelles pratiques du métier se fera souvent sur les reliquats de temps libres. Cependant, faire de la veille avec ses clients ou ses fournisseurs tout en traitant avec eux les affaires courantes peut être comparé à une forme de travail en « temps masqué » (Vandenbosch et Huff, 1997). Le fait que les informa-

tions ainsi collectées soient directement en lien avec l'activité même de l'entreprise et celle des acteurs de son environnement, nous conduit à formuler la proposition suivante.

*Proposition 2 : La capacité d'absorption potentielle des informations de l'entreprise est favorisée par sa propre expérience entretenue dans le cadre de son activité courante avec les acteurs économiques avec lesquels elle partage une similarité suffisante.*

## II. ÉTUDE DE CAS

### II.1. Un contexte d'étude atomisé

Nous nous intéressons particulièrement aux caves particulières (aussi dénommées domaines viticoles) de la filière des vins de Provence. Cette dernière s'inscrit, elle-même, dans la filière des vins de France qui revêt une certaine importance économique et commerciale. Selon Hannin *et al.* (2010, p. 10), le poids du vin dans la balance commerciale peut être comparé à environ « une centaine d'Airbus ». Avec un solde positif de 8,6 milliards € en 2011 en progression de 9%, le secteur des vins et spiritueux représente le second secteur excédentaire de la balance commerciale juste derrière l'aéronautique (FEVS, 2012). Dans ce contexte, le vin de Provence compte pour environ 11% du volume, ce qui correspond à une estimation de 11 000 emplois directs et 66 000 emplois indirects. La vitiviniculture apparaît donc comme l'un des moteurs de l'économie provençale avec 23 000 hectares en production et un chiffre d'affaires estimé à un milliard d'euros (CIVP, 2010).

Afin de saisir les enjeux liés aux pratiques de veille stratégique développées au sein de la filière des vins de Provence, il est essentiel de situer cette dernière dans le contexte général de l'industrie mondiale du vin. Aujourd'hui, la consommation mondiale de vin s'est stabilisée après un arrêt de la hausse en 2007 et une diminution sur 2008 et surtout sur 2009. Toutefois, elle reste très variable selon les types de vins concernés alors que les différents acteurs de la production affichent des comportements stratégiques très différents (proactif, suiveur, etc.). Ainsi, le marché du vin tend à se redistribuer rapidement malgré le caractère inertiel d'une plantation pérenne. En ce qui concerne les différents types de vins, notons, que le marché du vin rosé présente, depuis plusieurs années, une demande croissante. Ce produit est ainsi devenu une composante importante du marché mondial en termes de production, de consommation et d'échanges économiques. Il représente 10% de la consommation mondiale de vin et devraient progresser de 8% jusqu'en 2014 (IWSR, 2010). Dans ce contexte, la situation des vins de Provence revêt un caractère spécifique dans la mesure où 88 % des volumes de vin produits, sont rosés. Ce territoire viticole, de part son statut de leader en matière de production de vins rosés en Appellation d'Origine Protégée (AOP)<sup>1</sup>, est une des rares régions à ne pas être concernée par la crise qui marque actuellement d'autres vignobles en France comme à l'étranger.

Nonobstant ce contexte économique favorable pour le vin rosé, le secteur vitivinicole est en pleine mutation, notamment à l'international. Ceci amène les entreprises viticoles à relever un certain nombre de défis (Hannin *et al.*, 2010). Elles doivent tenir compte, non seulement, de l'émergence du marketing de masse, du changement des pratiques de consommation mais aussi de la forte densité concurrentielle ainsi que de la législation stricte qui diffère d'un pays à l'autre. D'autres contraintes, plus locales, peuvent s'ajouter (difficultés d'installation et de transmission des exploitations, pression foncière, contraintes des terroirs en terme d'irrigation, etc). Il importe donc que les acteurs de la filière des vins de Provence soient à l'écoute de leur environnement et développent une attention particulière à ces évolutions.

Par ailleurs, les domaines vitivinicoles évoluent au sein d'une filière locale comprenant différentes Organismes de Coordination comme les interprofessions (tel le Conseil Interprofessionnel des vins de Provence, CIVP), les syndicats d'appellations, les fédérations de vignerons indépendants et de caves coopératives, les associations de dénomination de terroir, les administrations publiques, etc. Ces OC sont amenés à communiquer à leurs adhérents des données économiques et déclaratives mais également des informations en termes de savoir-faire et d'innovation. Les dispositifs de veille

<sup>1</sup> Un tableau récapitulatif des abréviations mobilisées dans l'article est présenté en annexe.

qu'ils développent s'organisent donc autour de pratiques de récolte, de traitement et de diffusion d'information qui font partie intégrante de leurs missions. Ainsi, ils collectent de l'information sur le marché local auprès des entreprises ressortissantes via des obligations déclaratives (déclaration de récolte, déclaration récapitulative mensuelle, etc.) ou, encore, en conduisant des enquêtes de terrain. Ils coopèrent également avec des cabinets d'études afin de connaître les évolutions des marchés à l'international, les tendances de consommation au niveau national et mondial, l'impact des campagnes de publicité, le développement de « l'oenotourisme », etc. Ces OC ont une mission locale mais sont aussi en lien avec des instances similaires à dimension régionale et nationale. Le Conseil Interprofessionnel des Vins de Provence développe de nombreuses relations avec le Conseil National des Interprofessions ou, encore, avec la fédération des vignerons indépendants du Var qui est adhérente de la fédération régionale des vignerons indépendants. De fait, ces OC collectent de l'information en provenance de leurs homologues au niveau régional, national et international. Ils ont aussi la possibilité de se solliciter mutuellement. L'information ainsi récoltée est analysée, synthétisée, formatée afin d'être diffusable sous différentes formes (papier, email, fax,...) et à différentes fréquences à leurs ressortissants.

## II.2. Dispositif méthodologique

Notre recherche s'inscrit dans une volonté de compréhension des mécanismes sociaux et organisationnels de

diffusion et d'échange d'informations au sein de la filière vitivinicole provençale. Ainsi, s'agissant d'explorer le contexte hétérogène et multidimensionnel du management de l'information au sein d'une filière économique, nous avons suivi la recommandation de Miles et Huberman (1984) qui suggèrent l'adoption d'une méthodologie de nature qualitative pour étudier les phénomènes en profondeur. Précisément, nous avons mobilisé une démarche d'étude de cas qui se caractérise par une importante flexibilité lors des interactions avec le terrain (Eisenhardt, 1989). Au travers de contacts approfondis avec le terrain, cette méthode donne accès à une richesse de données mettant l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes (Hlady Rispal, 2009). Notre objet de recherche s'interroge sur le « comment » et le « pourquoi » d'une situation de gestion, ce qui justifie l'emploi de la méthode des cas (Yin, 2003). Dans ce contexte, nous avons fait appel à plusieurs modes de recueil de données en constituant des corpus documentaires (rapports annuels d'activité, lettres d'information, compte-rendus de réunions, etc.) et en conduisant des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon d'acteurs de la filière vitivinicole provençale.

## II.3. Définition de l'échantillon de recherche

L'échantillonnage s'est opéré progressivement au fur et à mesure de notre compréhension du secteur et de ses enjeux. Nous avons fait le choix de solliciter des acteurs de la production. En effet, ces derniers apparaissent



comme clefs dans une filière vitivinicole dans la mesure où ils sont à l'origine de la culture, de la récolte et de la transformation du matériel de base, opérations sans lesquelles la commercialisation et la consommation des produits de la filière seraient impossibles. Parmi les acteurs de la production, notre intérêt se porte, plus spécifiquement, sur les caves particulières qui sont leaders du marché avec 28% des volumes commercialisés conditionnés contre 24% pour les caves coopératives (CIVP, 2010). En outre, avec 650 caves particulières (pour 40 caves coopératives), elles représentent la majorité des acteurs de la filière régionale.

La définition de l'échantillon de recherche s'est effectuée à partir d'un panel représentatif de caves particulières issues de trois AOP (représentant plus de 90% du volume global des vins produits sur le territoire vitivinicole provençal) et en tenant compte, également, des effectifs salariés de ces structures. Une liste de domaines pouvant être sollicités a donc été constituée. Au final, la collecte de données repose sur 20 entretiens semi-directifs réalisés en face-à-face d'une durée moyenne de 90 minutes.

Cette collecte primaire de données a été complétée par la consultation de

documents internes et externes, papiers ou électroniques propres à chaque domaine viticole. Nous avons ensuite procédé à la retranscription de chacun des entretiens semi-guidés avec, à l'appui, les enregistrements audio et les prises de notes basées, à la fois, sur l'observation visuelle du terrain et sur l'écoute des personnes. En outre, les acteurs ont été sollicités au travers de différents points de synchronisation et d'échanges effectués, entre autres, sur la base de l'envoi d'une synthèse des 20 entretiens semi-directifs. Cette démarche a permis de préciser certaines thématiques de recherche et, notamment, de percevoir la complexité de la filière composée de structures fonctionnant avec une multitude d'acteurs dans des réseaux de production, de commercialisation et d'échanges d'informations enchevêtrées.

Les répondants ciblés étaient les dirigeants des caves particulières, les responsables commerciaux, les gérants ou, encore, l'un de leurs proches collaborateurs (comme les maîtres de chais). Ces acteurs peuvent être considérés comme étant une source essentielle d'information concernant le fonctionnement de la filière dans sa globalité et, plus particulièrement, celui de leur domaine viticole. En effet, la plupart des travaux conduits sur les

		CAP (Coteaux d'Aix- en-Provence)	CP (Cotes de Provence)	CVP (Coteaux Varois en Provence)
Effectifs salariés des domaines	De 1 à 10	1	5	4
	De 11 à 40	4	5	1

**Tableau 1 : Caves particulières interrogées par appellation et effectifs salariés**



PME ou les TPE (Julien, 1995) témoignent de la prégnance qu'exercent les responsables au niveau des processus de décision dans ces structures. S'ils ne sont pas toujours les principaux usagers de l'ensemble des informations, les dirigeants sont, de façon caractéristique, à la fois les responsables de la gestion et du fonctionnement de l'organisation et donc de son système d'information. Dans cette perspective, les questions posées correspondent à un phénomène sur lequel le dirigeant de l'entreprise peut se prononcer. Cette démarche s'appuie sur le postulat selon lequel le chef d'entreprise possède des informations uniques et irremplaçables sur sa société (Coeurderoy et Durand, 2001).

#### II.4. La conduite de l'analyse de données

Le traitement des données a été réalisé en deux étapes. Dans un premier temps, une analyse lexicale a été menée avec le logiciel Sphinx Lexica afin d'appréhender la richesse du corpus à travers l'analyse de la fréquence des mots et des segments de phrases (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2007). Cette utilisation est une étape préliminaire importante de l'analyse du contenu dans la mesure où elle a permis de faire émerger des thèmes d'analyse et de signification sur lesquels nous nous sommes appuyés pour définir des catégories. La deuxième étape du traitement des données a consisté en une analyse thématique des entretiens basée sur un « plan général de codage » s'inspirant des notions dégagées par l'analyse lexicale d'ensembles catégoriels (Hlady Rispal, 2009). Ainsi, nous avons intégré les deux proposi-

tions de recherche, découvert et caractérisé plusieurs thèmes conceptuels, auxquels nous avons associé des codes (Miles et Huberman, 1984) présentés dans les annexes. L'objectif était d'identifier la présence ou l'absence de thèmes dans chacun des entretiens et d'analyser les relations entre les différentes catégories. Nous avons choisi d'utiliser des matrices à regroupements conceptuels (présentées en annexe) et ainsi de procéder de façon générale à une intégration des *verbatim* selon les propositions de recherche énoncées précédemment (Miles et Huberman, 1984).

### III. RÉSULTATS

Le modèle de l'ACAP nous a permis d'appréhender le contexte spécifique du management de l'information des domaines vitivinicoles de la filière des vins de Provence. Plus particulièrement, nous avons cherché à comprendre pourquoi et comment ces domaines pouvaient être attentifs aux informations diffusées ou échangées avec les différents acteurs de leur filière. Deux processus organisationnels se distinguent dans nos observations et affichent des résultats contrastés en matière d'absorption des informations potentiellement stratégiques véhiculées. Le premier est développé de manière formelle par les OC au sein de leur filière et s'apparente aux « mécanismes d'intégration sociale » qui visent à assurer la diffusion et le partage des informations entre les différentes composantes de la structure organisationnelle (Zahra et Georges, 2002, p. 193). Le second s'inscrit dans les échanges courants que les caves entretiennent

avec leurs clients, fournisseurs, voire même concurrents. En ce sens, il correspond à une forme « d'expérience » telle que caractérisée par Zahra et Georges en terme de veille réalisée avec les acteurs clés de l'environnement (*op.*, p. 193).

### III.1 Mécanismes d'intégration sociale et potentiel d'absorption des informations

Les caves particulières évoluent dans un contexte dans lequel coexistent et interagissent différentes entités économiques et institutionnelles. L'analyse des résultats montre que les dirigeants des caves particulières en identifient un certain nombre comme étant des sources d'informations. En effet, les OC interagissent avec les caves particulières pour des obligations déclaratives (liées au contrôle des récoltes, au respect du cahier des charges des AOP, etc.) mais également pour échanger de nombreuses autres informations. Par exemple, les viticulteurs produisant du vin en appellation Côtes de Provence ont l'obligation d'adhérer au syndicat des Côtes de Provence comme au CIVP tout en étant membres (pour certains) de la chambre d'agriculture et (pour la plupart) adhérents d'une fédération de métiers (même si cela ne correspond pas à une obligation légale). Nonobstant ces nombreux OC, les dirigeants des caves particulières arrivent à identifier chacun d'eux, citant leur nom et expliquant leurs missions : les fédérations proposent des formations, les syndicats aident au montage des cahiers des charges, le CIVP propose des services de promotion et de communication aussi bien sur le territoire français que dans certains pays étran-

gers, etc. Les dirigeants des caves particulières savent aussi faire référence au Centre Technique du Rosé.

**« Le centre du rosé nous envoie, 2 ou 3 fois par an, un cahier des études qui ont été réalisées. Chaque année, on a des retours sur les études concernant les modes de vinifications, les levures, les pressurages » (Dirigeant 3).**

**« La troisième source d'information, c'est la Chambre d'Agriculture avec son bulletin d'avertissement qu'elle envoie par Internet et qui n'est pas mal d'ailleurs. » (Dirigeant 13).**

Les dirigeants des domaines viticoles sont également en mesure de qualifier l'information diffusée par ces organismes. Ils précisent ainsi recevoir des informations de nature économique (volumes de vins produits, tarifs des vins en vrac, etc.), technique (modes de vinifications), juridique et légale (politique de subvention, réglementation, plan d'inspection, cahier des charges, etc.), ou encore, liées aux marchés internationaux (volumes de production à l'export). Ces informations ont une dimension globale, voire macro-économique, et/ou décrivent les tendances et les évolutions de la filière à moyen ou à long terme. L'analyse des verbatim révèle ainsi que la diffusion de ces informations par les OC peut alerter les responsables des caves particulières sur certains phénomènes concernant leurs activités (perspectives d'évolution du prix du vin en vrac, possibilité de création de marchés à l'export, nouveaux médias

de communication, sensibilité des consommateurs aux produits durables, etc.). Ces informations font alors office de signaux faibles (Ansoff, 1975) ou de signaux d'alerte précoce (Lesca et Lesca, 2011). En effet, comme nous le verrons dans la section suivante, les acteurs concernés peuvent chercher à leur conférer une signification, à les confronter et à les prolonger à travers des échanges avec d'autres organisations de la filière.

**« Cette information me donne des idées pour faire autre chose derrière, [...] réaliser des essais et proposer des choses différentes à nos consommateurs. » (Dirigeant 7)**

**« La dernière étude portait sur la consommation du rosé de Provence [...]. Cela m'a intéressé pour voir l'évolution des goûts des consommateurs dans divers réseaux de distribution et dans diverses zones géographiques, notamment, au plan national. Ces sont des petites informations mais c'est vraiment pour une culture commerciale. » (Dirigeant 4)**

**« Je lis cela (NDLR : les informations en provenance des OC) par curiosité. Cela ne nous touche pas forcément, une affaire de fraude en Australie... Mais c'est intéressant. Je regarde aussi les innovations en termes de produits, d'emballages, les innovations qui sont prises par d'autres vignerons, d'autres groupes et les actions de grands groupes... cela donne des idées pour créer des choses nouvelles. » (Dirigeant 4).**

Toutefois, au-delà de la connaissance des missions ou des types d'informations diffusés par chaque organisme et de la fonction d'alerte, la recherche met en perspective une gestion informationnelle confuse au sein de la filière. Dans 80% des caves particulières, il est fait état d'une redondance plus ou moins forte et d'une surabondance signalétique. La « *même information est reçue trois ou quatre fois* » (dirigeant 3) et s'il existe différents organismes de coordination, c'est, « au final, pour recevoir la même information » (dirigeant 9). En conséquence, il y a perception d'une surabondance signalétique dans la mesure il y a « *trop d'information* » (dirigeant 10) en circulation. Les dirigeants des caves particulières soulignent également qu'il y a « *beaucoup trop de monde* » et qu'« *un dit une chose, qui le dit avant, qui le dit après, qui le dit à sa façon, qui le modifie, qui le dit comme cela l'arrange, c'est pénible* » (dirigeant 6). Assez largement, les mécanismes d'intégration sociale développés par les OC de la filière semblent participer à la surabondance et (ceci paraissant lié à cela) à la redondance informationnelle perçue par les domaines vitivinicoles.

**« Ma vision de l'échange d'information ? Ce que j'en dirai : c'est institutionnalisé, il y a beaucoup, beaucoup d'interlocuteurs différents pour différentes choses. » (Dirigeant 11).**

**« Le vigneron cotise pour les syndicats avec une cotisation fixe et à l'hectolitre. Pour le CIVP, c'est seulement une cotisation à l'hectolitre. Et s'il fait des vins de pays, il cotise au syndicat des vi-**

***gneron des vins de pays. Le vigneron cotise beaucoup [...] pour une même information. » (Dirigeant 9).***

***« On croule sous l'information des OC. La difficulté est d'en prendre connaissance, de démêler dans cette masse ce qui doit être traité de suite, ce qui doit être traité un jour, ce qui n'est pas important. Nous recevons beaucoup d'emails et encore beaucoup de papier » (Dirigeant 10).***

Face à une démultiplication des canaux d'information, les dirigeants des caves particulières paraissent rapidement submergés. Plus particulièrement, les rythmes et les fréquences de diffusion étant faiblement en phase avec leur emploi du temps, ils évoquent des difficultés pour traiter et assimiler les informations transmises par les OC. Ce ressenti est accentué par le fait que ces acteurs assument, souvent, plusieurs rôles au sein de leur entreprise. Il leur paraît difficile de traiter « sur le moment » les informations diffusées par les OC. En cela, une majorité exprime un dilemme entre disponibilité et traitement des informations. Paradoxalement, si ces dernières ne sont pas rejetées dans leur ensemble (cf., notamment, la fonction d'alerte évoquée ci-avant), elles ne sont pas perçues comme une aide à la décision et à la gestion des caves particulières mais plutôt comme une source de dispersion ou une tâche supplémentaire à soutenir dans un emploi du temps chargé. Les mécanismes d'intégration sociale des OC ne semblent donc pas correspondre aux rythmes ou, plus

globalement, aux modes de fonctionnement et aux caractéristiques des domaines vitivinicoles.

Comme nous venons de le détailler, la capacité d'absorption potentielle des informations des domaines vitivinicoles est peu soutenue par les mécanismes d'intégration sociale de diffusion développés par les OC. La proposition 1 n'est pas corroborée.

### **III.2. Expérience, similarité et potentiel d'absorption des informations**

Au-delà des mécanismes d'intégration sociale, si l'on s'intéresse aux informations diffusées elles-mêmes, il est largement fait état d'une information décalée et insatisfaisante car trop agrégée, transformée et reformatée ; en d'autres termes « institutionnalisée ». Les verbatims révèlent un décalage entre les attentes des caves particulières et les informations transmises par les OC : « *on n'est pas dans la même veine* » (dirigeant 13). Dans l'ensemble, l'information diffusée est perçue comme peu différenciée et faiblement adaptée à leurs besoins.

***« Cette information là, n'est pas adaptée en termes de volume de vin vendu, en termes de marchés que l'on veut cibler. [...] Comment voulez-vous adapter une information pour un domaine qui fait 600 000 bouteilles et qui a trois cuvées différentes, à un domaine qui fait 60 000 bouteilles et qui a une seule gamme de produit ? » (Dirigeant 3).***

***« J'essaie un peu de le suivre pour avoir une petite tendance,***

***pour savoir comment se comporte le marché en général et avoir une approche globale. Après, c'est vrai que cette information n'est pas en concordance avec notre réalité » (Dirigeant 2).***

***« Ces informations ne sont pas représentatives de ce que l'on voit et vit » (Dirigeant 3).***

***« C'est bien beau les chiffres, mais derrière il y a la réalité du terrain qui est complètement différente pour chacun » (Dirigeant 5).***

Les informations diffusées par les OC sont donc perçues, dans leur globalité, comme décalées, institutionnalisées et redondantes par les dirigeants des caves particulières.

L'analyse des verbatims révèle pourtant que ces derniers expriment des attentes réelles en termes d'information. A cet effet, ils développent de nombreux échanges informels avec différents acteurs de leur filière. Comme nous l'avons évoqué dans la section précédente, ces échanges peuvent s'instaurer à partir d'une information diffusée par les OC et que les dirigeants concernés cherchent à compléter ou à prolonger via des échanges avec des clients, des fournisseurs ou, encore, des concurrents. Toutefois, dans la majorité des cas, ces échanges se développent au gré des situations, des besoins d'information ou des rencontres qu'ils entretiennent avec ces acteurs de leur environnement économique. Dans les faits, ce sont des liens flexibles qui s'établissent entre individus sans qu'ils rentrent dans des

cadres structurés et formalisés par une ou plusieurs organisations. Très largement, les dirigeants des caves particulières témoignent de ce besoin d'échanger de manière informelle avec d'autres acteurs tels les fournisseurs, les distributeurs, les commerciaux et les clients.

***« On se voit régulièrement. Que ce soit des caves particulières ou des caves coopératives. [...] On est un noyau de six, sept (NDLR : des concurrents directs). On échange des informations. On parle de tout, on met carte sur table. On parle des prix, à qui on vend, à qui on ne vend pas. On échange des conseils (Dirigeant 1).***

***« Nous échangeons de l'information sur des tendances, des clients, des prospects, des marchés. C'est une information informelle qu'il faut prendre au sérieux parce qu'on est au cœur de l'action et du terrain (Dirigeant 4).***

***« Il y a les discussions informelles (...) que l'on va avoir avec les autres vignerons et parfois un peu plus formelles lors d'une réunion sur une thématique avec les fournisseurs » (Dirigeant 6).***

Les interactions avec des acteurs, en amont et en aval, de la chaîne de production du vin occupent donc une place prépondérante dans la construction des représentations des dirigeants des caves particulières. Ces interactions peuvent être de nature spontanée lors de rencontres fortuites (dans les



vignes, au village, etc.). Elle peuvent également avoir un caractère plus prédéterminé comme lors de manifestations plus formelles organisées autour de différentes thématiques (test d'un nouveau pressoir, lancement des campagnes de traitement viticoles, etc.). Soulignons également que beaucoup de caves particulièrement sont dirigées par des managers et des hommes d'affaires qui peuvent à cet effet recourir à leur carnet d'adresses personnel de leur réseau professionnel.

Après avoir caractérisé les échanges entretenus par les dirigeants des caves particulières, il paraît pertinent de s'interroger sur les critères et les finalités de développement de ces rencontres ou interactions entre acteurs.

**« Quand je vinifie (...) j'aime avoir l'avis du maximum de gens, qu'ils soient connaisseurs techniciens ou juste amateurs » (Dirigeant 3).**

**« J'ai un bon feeling avec mon distributeur de matériel. Chaque fois qu'il y a une nouvelle technologie, je suis quasiment un des premiers à l'avoir pour l'essayer. C'est tout ce relationnel qui fait avancer les choses » (Dirigeant 7)**

**« Je vais vous prendre l'exemple du domaine X, parce que je connais bien leur viticulteur. Vous voyez comme le réseau, c'est important [...]. On partage des informations. Pourtant, on est tous les deux Côtes de Provence (NDLR : c'est-à-dire, 2 concurrents) » (Dirigeant 12)**

**« On va demander à nos fournisseurs quels autres domaines ils fournissent dans la région. Je vais appeler ces domaines et demander s'ils sont satisfaits. J'ai les informations facilement... Le relationnel est important pour les obtenir » (Dirigeant 4)**

Au travers, notamment, de la mise en commun de moyens, de la collaboration sur certains projets et du partage des succès, les dirigeants des caves particulières développent et entretiennent des pratiques « métier » avec d'autres tiers de la filière. Ces dispositifs d'échanges informationnels se définissent au sens de Zahra et George (2002) comme l'« expérience » de l'entreprise, qui se construit et s'enrichit au gré des relations et des coopérations précédemment établies par l'entreprise avec les autres acteurs de la filière.

Ces collaborations peuvent également se comprendre de la façon suivante. Par les échanges et les interactions qu'elles induisent, elles amènent, en effet, certains dirigeants de caves particulières à développer ensemble des bases d'informations. On rejoint en cela, les résultats de Lane et Lubatkin (1998) qui précisent que la similarité, présentée comme un élément nécessaire au potentiel d'absorption des entreprises, peut-être appréhendée, entre autres, à travers la construction commune de bases de connaissances.

Au-delà du développement de ces dernières, l'analyse des verbatims montre que les responsables des domaines viticoles accordent une attention particulière aux acteurs ayant des routines et des façons de faire simi-

lares aux leurs. On retrouve également les résultats de Lane et Lubatkin (1998) concernant la similarité organisationnelle ou structurelle et le référentiel métier : les échanges informationnels, fondés sur ces bases communes, sont facilités par les différentes formes de « similarité » existantes entre entreprises.

**« C'est un voisin, un ami. On est en relation tout le temps parce qu'il est passionné comme moi et donc on discute pour faire évoluer les choses (Dirigeant 7) ».**

**« On est concurrent et confrère à la fois. On s'échange de l'information pour s'aider. Selon le niveau d'affinité, on échange des informations commerciales sur une personne un peu douteuse qui est aussi cliente de quelqu'un et on peut s'avertir. » (Dirigeant 8)**

**« Sur les forums de dégustation, il y a toujours des informations à s'échanger entre vignerons d'autres régions. Quand je pars, je m'arrête toujours pour voir ce que font les gens ». (Dirigeant 14)**

Nonobstant les effets produits par ces bases communes, les entretiens ont révélé que les échanges d'informations pouvaient également être facilités par la proximité géographique ou, plus précisément, par le sentiment de partager un même espace, un territoire commun. Exprimé autrement, les dirigeants des domaines vitivinicoles semblent particulièrement attentifs aux informations qu'ils échangent avec des acteurs appartenant à la même zone

d'appellation ou au même terroir. Alors que Lane et Lubatkin (1998) ne l'évoquent pas dans leur cadre d'analyse, nos résultats mettent ainsi en perspective l'importance de la proximité territoriale dans le potentiel d'absorption des informations.

**« On échange avec des collègues du voisinage, du département, avec lesquels on s'entend bien » (Dirigeant 2).**

**« On peut aussi rencontrer d'autres domaines au village, lors de voyages ou lors d'actions que l'on fait à l'export » (Dirigeant 4).**

**« Je connais des gens qui sont dans d'autres appellations. On discute [...]. On se prête du matériel, on s'échange de l'information sur les mauvais payeurs. On se donne des trucs » (Dirigeant 6).**

En synthèse, pour une large part, la différence d'importance que les dirigeants des caves particulières accordent entre une information dite « locale », de terrain, et une information diffusée par les OC, de nature plus « globale » et institutionnalisée, se situe dans l'applicabilité de cette information dans leur propre contexte de travail. Ils présentent, en effet, une sensibilité aux réflexions évoquées au quotidien par les acteurs de la filière avec lesquels ils entretiennent des relations de proximité territoriale et partagent des pratiques « métier ». Ainsi, la capacité d'absorption des domaines vitivinicoles est liée à leur propre expérience du terrain et aux relations entretenues avec les acteurs de leur



environnement ayant des référentiels métiers similaires. La proposition 2 est corroborée.

#### IV. DISCUSSION

L'objectif de cet article était d'appréhender, auprès des caves particulières, les facteurs favorisant l'absorption d'informations issues des dispositifs de veille stratégique. Du fait de l'inscription professionnelle de ces dernières au sein de filières économiques, nous nous sommes intéressés à deux facteurs (introduits par Zahra et Georges en 2002) qui ont enrichi le modèle initial de la capacité d'absorption (ACAP) de Cohen et Levinthal (1990). D'une part, « les mécanismes d'intégration sociale » développés par les organismes institutionnels ou para-institutionnels ayant une mission de veille stratégique auprès des caves particulières. D'autre part, le facteur « expérience » correspondant aux dispositifs de veille développés plus informellement par les caves particulières avec leurs partenaires économiques (fournisseurs, distributeurs, clients, concurrents, etc.).

Dans cette quête, notre recherche présente des limites, inhérentes à la méthodologie utilisée ainsi qu'à la démarche qualitative suivie. Celles-ci constituent autant de pistes pour l'utilisation d'autres dispositifs d'enquêtes pour appréhender différemment la complexité du phénomène étudié. Les cas étudiés n'offrent qu'une illustration des possibles processus d'absorption d'informations lorsque l'organisation est exposée à plusieurs systèmes de veille. De même, l'étude propose des résultats à un moment donné de l'his-

toire des entreprises enquêtées et ne permet pas de balayer de manière longitudinale l'évolution des comportements. Les résultats fournis n'ont également aucune prétention à être transposables à d'autres secteurs d'activité moins atomisés et dans lesquels les influences d'un contexte institutionnalisé ou de l'intensité capitalistique s'exercent différemment.

Toutefois, cet article présente un certain nombre d'originalités et de contributions. *Tout d'abord*, il effectue une mise en relation des théories sur la veille stratégique avec le modèle de la capacité d'absorption. Bien que l'ACAP, couvre au premier chef, la captation d'informations externes à l'entreprise, ce courant théorique a, pour une large part, été mobilisé pour traiter les problématiques de R&D ou de transferts de connaissances dans le domaine de l'innovation. Même si la veille stratégique peut en être une composante amont, notre analyse de la littérature montre qu'elle n'a pas été étudiée comme objet de recherche principal. *Ensuite*, les modèles successifs de l'ACAP ont, jusqu'à présent, été essentiellement éprouvés auprès des grandes entreprises dont la taille et la structure posent la question des facteurs favorisant l'absorption de nouvelles informations et connaissances. Bien que, elles aussi, pleinement concernées par cette problématique, les PME que nous avons étudiées dans les filières vitivinicoles représentent un type de terrain complémentaire à celui des études empiriques conduites sur le modèle de la capacité d'absorption. *Enfin*, les facteurs que nous avons retenus de l'ACAP (« mécanismes d'intégration sociale » et « expérience de

l'entreprise ») font écho à la dualité « veille formelle et délibérée » *versus* « veille informelle et émergente ». De manière inattendue, même si le second type domine en terme d'absorption des informations produites, le premier n'est pas pour autant exclu par ses utilisateurs. La veille stratégique apparaît plus du fait de leur combinaison que du fait de leur exclusion.

D'une part, les mécanismes d'intégration sociale mis en place par les Organismes de Coordination (OC) pour diffuser les informations et les connaissances sectorielles auprès de leurs ressortissants n'exercent pas une forte influence sur l'absorption développée par ces derniers. Nos résultats infirment les conclusions de travaux comme ceux de Zaheer et Bel (2005), Kogut (2000) ou encore Zahra et George (2002). Deux points peuvent être développés pour expliquer ce résultat. En premier lieu, la notion de réseau d'entreprises, telle qu'elle apparaît dans notre étude, diffère sur un plan structurel de la façon dont elle a souvent été étudiée dans les études empiriques susnommées. En effet, le réseau étudié est de type « fédération » et n'a donc pas les mêmes propriétés structurelles qu'un réseau créé de manière délibérée par les entreprises dans le cadre, par exemple, d'une alliance stratégique. Ici, les domaines vitivini- coles adhèrent obligatoirement aux OC dès-lors qu'ils produisent tel ou tel vin. Ils utilisent donc des mécanismes d'intégration sociale préexistants et qui ne sont pas directement le fruit d'une concertation entre les membres quant à leurs modalités. Les OC développent, en effet, des activités de veille sans interagir réellement avec les acteurs du

terrain comme les caves particulières. De fait, ces dernières développent une attitude attentiste, voire passive vis-à-vis des pratiques de veille des OC. Ceci explique qu'en interne, elles n'aient que peu conçu de routines ou autres procédures afin de diffuser, de partager et de mémoriser l'information en provenance des OC, perçue comme secondaire et, surtout, éloignée de leurs préoccupations. En second lieu, nous avons montré que les informations provenant des OC pouvaient parfois jouer le rôle de signal faible (Ansoff, 1975). En cela, elles se situent à l'origine de processus d'absorption bien que les OC présentent une faible similarité avec les domaines viticoles. En effet, à partir de combinaisons, de triangulations et d'enrichissements de ces informations avec celles issues d'échanges développés avec d'autres acteurs de leur environnement proche, les caves particulières sont en mesure de donner du sens et de s'appropriier les signaux afin de les rendre compatibles avec leur cadre cognitif. Dans une perspective ingénierique (sur laquelle nous reviendrons à la fin de cette section), il est intéressant de souligner que ces échanges bâtis, pour une large part, sur des relations de proximité, permettent de prolonger ou de contextualiser les informations diffusées par les OC. Par cela, ils en facilitent l'appropriation et l'usage.

D'autre part, les échanges entretenus par les dirigeants des domaines vitivini- coles avec certains acteurs clés de leur environnement (clients, fournisseurs, concurrents, etc.) constituent le théâtre d'activités de veille informelles. Nos résultats montrent une influence positive sur leur capacité à absorber

les informations ainsi collectées. Sur ce point, nos observations rejoignent les arguments de Zahra et George (2002) à propos de l'influence positive exercée par le concept « d'expérience » de l'entreprise. Trois éléments permettent de comprendre pourquoi les dirigeants des caves particulières privilégient cette façon de faire de la veille.

Premièrement, celle-ci n'est pas le fait d'une activité dédiée à cet effet. Elle vient, au contraire, se greffer aux relations courantes entretenues par les dirigeants des caves particulières avec leurs partenaires économiques. En d'autres termes, les processus de coordination de l'activité économique de la filière sont l'occasion d'analyses partagées quant à sa possible évolution. A la différence des mécanismes d'intégration sociale de diffusion des informations en provenance des OC, les échanges d'informations entre les domaines eux-mêmes et avec certains de leurs partenaires économiques s'inscrivent en filigrane de leur agenda de travail et ne nécessitent pas de planifier de séquences additionnelles. Ces propos rejoignent les théories sur la création de connaissances qui présentent les dialogues, les échanges et les interactions entre les membres d'une équipe de travail comme éléments essentiels des processus de construction de sens (Stacey, 1995). Nos résultats s'inscrivent également dans les perspectives de recherches menées sur la veille stratégique qui précisent que les sources d'information informelles et les réseaux sociaux personnels et/ou professionnels des acteurs sont, souvent, privilégiés par rapport aux sources d'information formelles (Salvat, 2008 ; Lesca, 1994 ; El Sawy, 1985).

Deuxièmement, ces échanges sont développés par les domaines vitivini-coles avec des entreprises affichant certaines similarités (au niveau de la culture métier, du secteur d'activité, des problématiques économiques et organisationnelles, d'une base commune d'informations, etc.). Cette observation corrobore les conclusions révélées par Lane et Lubatkin, (1998) selon lesquelles le niveau de similarité entre les entreprises favorise l'appropriation des informations qu'elles s'échangent. En outre, ces similarités tendent également à structurer le réseau de veille lui-même. En d'autres termes, la similarité entre les entreprises apparaît comme un facteur influant sur la dimension structurelle et cognitive du système de veille des acteurs concernés. Par cela, nos résultats développent ceux des recherches sur la veille stratégique évoquées dans le paragraphe précédent (Lesca, 1994 ; El Sawy, 1985). Ils montrent, en effet, que si les acteurs privilégient les échanges informels, souvent établis en filigrane de leur agenda de travail et associant des personnes de leurs réseaux personnels, ils le font en fonction de la similarité qu'ils perçoivent avec ces acteurs.

Troisièmement, notre recherche participe à l'extension des résultats issus des travaux antérieurs portant sur les concepts de similarité et d'expérience ou, plus largement, le modèle de l'ACAP. En effet, elle montre que les échanges d'informations sont facilités lorsqu'une proximité territoriale est perçue entre les acteurs. Ces résultats s'inscrivent dans les perspectives des recherches développées en Economie de la proximité (Pecqueur et Zimmer-

mann, 2004 ; Torre et Rallet, 2005) et, plus particulièrement, de celles mettant en relation la proximité géographique (Bouba-Olga et Zimmermann, 2004) et la gestion des connaissances (Amin et Cohendet, 2003). Les comportements des organisations sont influencés par les relations d'échange, de coopération et de concurrence qu'elles entretiennent avec d'autres structures situées à faible distance de leur implantation géographique (Bouba-Olga et Zimmermann, 2004). Cette proximité territoriale participe à la création d'une dynamique d'interactions entre les acteurs. Par cela, elle peut être tenue pour un soutien important à l'innovation et au développement de projets inter-organisationnels (Boldrini *et al.*, 2011). Les acteurs de la filière vitivinicole provençale témoignent ainsi de l'importance de partager une culture territoriale ou un attachement à la terre qu'ils cultivent et peuvent se transmettre de génération en génération (Di Méo *et al.*, 1993). Le territoire est conçu comme un « ciment » de leurs relations, un lieu de coordination et de solidarité. En d'autres termes, il est à la fois perçu et représenté comme un espace géographique, un espace symbolique (Raulet-Croset, 2008) et un espace social (Moine, 2006) propice au développement d'échanges d'informations et à la gestion collective de ressources partagées (le terroir, les labels, les AOC, etc.).

Chacun des éléments de discussion précédents nous permet de faire différentes préconisations managériales. La recherche menée au sein de la filière des vins de Provence souligne, particulièrement, que les domaines vitivinicoles sont confrontés à une multiplica-

tion des informations en provenance des OC. En effet, ces derniers ont, de façon autonome et sans concertation globale, développé des activités de veille propres dont les contenus apparaissent, en revanche, deux à deux très proches. La diffusion de leurs résultats entretient ainsi une redondance et une surabondance informationnelle importantes. Nos observations montrent pourtant, dans la continuité des travaux de Simon (1983), que le temps et l'attention des dirigeants des domaines vitivinicoles peuvent être tenus pour des goulots importants de leur processus d'information. Un projet inter-OC pourrait donc être initié dans le but de co-concevoir puis de partager un système d'information commun, ce qui n'empêcherait pas de spécialiser la diffusion des informations en fonction des compétences et de la typicité des missions de chaque organisme. En outre, la gestion de ce système d'information pourrait concerner différents acteurs au-delà du périmètre des OC. En effet, nos observations soulignent que des dirigeants des domaines vitivinicoles souhaitent conserver un rôle actif en ce qui concerne la recherche et la collecte des informations comme pour la structuration de leur réseau de veille personnel. Empreintes d'autonomie et d'auto-détermination (Deci et Ryan, 2000), leurs pratiques, souvent bâties sur des relations facilitées par la perception d'une proximité géographique, permettent de contextualiser et/ou de prolonger les informations diffusées par les OC. En d'autres termes, elles soutiennent la création de sens et en facilitent l'appropriation. Ainsi, sans chercher à bannir ou même à réduire ces façons de fonctionner des acteurs, l'ingénierie de ce système d'in-

formation gagnerait à les associer en s'appuyant sur leurs capacités de perception ou, plus largement, sur leurs caractéristiques propres. La perspective est de mobiliser et de coordonner les capacités de veille d'un ensemble élargi d'acteurs de la filière (les OC comme les fournisseurs, les négociants, les domaines viticoles, etc.) afin de mettre en interaction les informations émergentes et créées dans le quotidien, sur les terrains d'actions comme dans les comités de coordination.

## CONCLUSION

Dans ses acceptations initiales (Cohen et Levinthal, 1990), le modèle de l'ACAP considèrerait que l'entreprise absorbait de manière identique une information sans se soucier de sa source de provenance. Dans le cas des échanges d'informations inter-firmes, Lane et Lubatkin (1998) puis Zahra et George (2002) ont amendé ce raisonnement. Notre recherche s'inscrit dans leurs perspectives. Au-delà des « mécanismes d'intégration sociale » développés par les organismes de coordination, l'absorption des informations est davantage le fait de « l'expérience » de l'entreprise (Zahra et George, 2002) et du niveau de « similarité » qu'elle présente avec d'autres organisations (Lane et Lubatkin, 1998). Notre étude permet également d'étendre les concepts de similarité et d'expérience en y intégrant la notion d'appartenance territoriale et de proximité géographique qui apparaissent comme des soutiens à la capacité d'absorption des informations des entreprises.

En même temps, nos résultats invitent à resituer le débat « veille formelle et délibérée » - « veille informelle et émergente ». Le fait de l'avoir abordé sur le plan des capacités d'absorption nous a permis d'observer comment les deux types pouvaient se combiner. Ceci invite à redéfinir les missions pouvant raisonnablement être confiées à chaque type de veille au sein d'une filière économique. Nos résultats montrent que le premier a peut-être plus un rôle « d'alerteur » susceptible de stimuler une « intelligence économique » dont le second serait davantage le moteur.

## RÉFÉRENCES

- Aguilar, F. J. (1967), *Scanning the Business Environment*, New York, USA: The Macmillan Company
- Amabile, S. (1999), "De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile", *Système d'Information et Management*, vol. 4, n°2, p. 19-36.
- Ansoff, H.I. (1975), "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", *California Management Review*, Winter, vol. 18, n°2.
- Amin, A. & Cohendet, P. (2003), "Geographies of Knowledge Formation in Firms", *Summer Conference on Creating, Sharing and Transferring Knowledge. The role of Geography, Institutions and Organizations*, Copenhagen, June.
- Arikan, A.T. (2009), "Interfirm Knowledge Exchanges and the Knowledge Creation Capability of Clusters", *Academy of Management Review*, vol. 34, n°4, p. 658-676.
- Boland, R.J. & Tenkasi, R.V. (1995), "Perspective Making and Perspective Taking

- in Communities of Knowing", *Organization Science*, vol. 6, n°4, p. 350-372.
- Boldrini, J.-C., Chéné, E. & Journé-Michel, H. (2011), "L'innovation des entreprises artisanales : Les effets de proximités", *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 213, p. 25 à 41.
- Bower, G.H. & Hilgard, E.R. (1981), *Theories of Learning*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (1991), "Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization Science*, vol. 2, n°1, p. 40-57.
- Christensen, C.M. & Bower, J.L. (1996), "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n°3, p. 197-218.
- CIVP (2010), "Document économique : la filière du rosé".
- Coeurderoy, R. & Durand, R. (2001), "La cohérence des choix stratégiques : l'impact des décisions d'entrée et des stratégies génériques sur la performance organisationnelles des firmes", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°3.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n°1, p. 128-152.
- Cyert, R. & March, J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliff, Prentice Hall.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000), "The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior", *Psychological Inquiry*, vol. 11, p. 227-268.
- Di Méo, G., Castaingts, J.-P. & Ducourneau, C. (1993), "Territoire, patrimoine et formation socio-spatiale", *Annales de Géographie*, n° 573, septembre-octobre.
- Dyer, J. F. & Singh, H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n°4, p. 660- 680.
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p. 532-550.
- El Sawy, O.A. (1985), "Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments : Can CEO Go on Line ?", *MIS Quarterly*, vol. 9, n° 1, p. 53-60.
- FEVS (2012), *Fédération des Exportateurs de Vins et Spiritueux de France*, <http://www.fevs.com/fr/#/la-filiere>
- Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, IL: Row, Peterson.
- Goldberg, R.A. & Davis, J.H. (1957), *A Concept of Agribusiness*, Division of Research, Harvard Business School, Boston
- Hannin, H., Couderc, J.-P. & D'Hauteville, H. (2010), *La Vigne Et Le Vin : Mutations Économiques En France Et Dans Le Monde*, Collection les Études de la Documentation française.
- Helme-Guizon, A. & Gavard-Perret, M.-L. (2007), "L'analyse de données textuelles avec sphinx - une application à la personnalisation sur internet". Dans *Analyse Statistique de Données Textuelles en Sciences de Gestion - Concepts, Méthodes, Applications*, p. 133-157.
- Henderson, R.M. & Clark, K.B. (1990), "Architectural Innovation: the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n°1, p. 9-30.



- Hlady Rispal, M. (2009), "La conduite d'études de cas encastres", *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 35, p. 179-200.
- Hugon, P. (1994), "Filières agricoles et politique macro-économique" dans *Economie des politiques agricoles dans les pays en pays en développement*, Tome 2 : Les aspects macroéconomiques / coordonné par P.Guillaumont, *Revue Française d'Economie*, Paris.
- IWSR, International Wine and Spirit Research (2010), "Focus Rosé", étude Vin-expo
- Julien, P.-A. (1995), "New Technologies and Technological Information in Small Businesses", *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n°6, p. 459-475.
- Kim, L. (1998), "Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor", *Organization Science*, vol. 9, n°4, p. 506-521.
- Kogut, B. (2000), "The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°3, p. 405.
- Koka, B. R. & Prescott, J. E. (2002), "Strategic alliances as social capital: A multidimensional view", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n°9, p. 795-817.
- Lane, P.J., Koka, B.R. & Pathak, S. (2006), "The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct", *Academy of Management Review*, vol. 31, n°4, p. 833-863.
- Lane, P.J. & Lubatkin, M. (1998), "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n°5, p. 461.
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 111-125.
- Leonidou, L.C. & Theodosiou, M. (2004), "The export marketing information system : an integration of the extant knowledge", *Journal of World Business*, vol. 39, p. 12-36.
- Lesca, H. (1994), *Veille Stratégique*, Edition ASTER, Villeurbanne, France.
- Lesca, H. & Lesca, N. (2011), *Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs. Méthodes et applications*, Hermès Lavoisier, économie et société.
- Lesca, H. & Lesca, E. (2010), *Gestion de l'information - Qualité de l'information et performances de l'entreprise*, 2e édition, Editions EMS, septembre.
- Lesca, N. & Caron-Fasan, M.-L. (2008), "Strategic Scanning Project Failure and Abandonment Factors: Lessons Learned", *European Journal of Information Systems*, vol. 17, September, p. 371-386.
- Levitt, B. & March, J.G. (1988), "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, vol. 14, p. 319-340.
- Lewin, A.Y., Massini, S. & Peeters, C. (2011), "Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines", *Organization Science*, vol. 22, n°1, p. 81-98.
- March, J.-G. & Simon, H.A. (1958), *Organizations*, Wiley., New York.
- Maritan, C.A. & Brush, T.H. (2003), "Heterogeneity and transferring practices: implementing flow manufacturing in multiple plants", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, p. 945-959.
- Meeus, M.T.H., Oerlemans, L.A.G. & Hage, J. (2001), "Patterns of interactive learning in a high-tech region", *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, vol. 22, n°1, p. 145.



- Maier, J.L., Rainer, R.K. & Snyder, C.A. (1997), "Environmental Scanning for Information Technology: An Empirical Investigation", *Journal of Management Information Systems*, vol. 14, n°2, p. 177-200.
- Miles, M. & Huberman, M. (1984), *Qualitative Data Analysis: A Source Book for New Methods*, Sage Publications.
- Mitchell, V.L. (2006), "Knowledge integration and information technology project performance", *MIS Quarterly*, vol. 30, n°4, p. 919.
- Moine, A. (2006), "Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie", *L'Espace géographique*, vol. 2, Tome 35, p. 115-132.
- Mowery, D.C., Oxley, J.E. & Silverman, B.S. (1996), "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer", *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 77-91.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press.
- Nystorm, P.C. & Starbuck, W.H. (1984), "To avoid organizational crises, unlearn", *Organizational Dynamics*, vol. 12, n°4, p. 53-65.
- Pecqueur, B. & Zimmermann, J.-B. (Dirs.), (2004), *Économie de proximités*, Hermès Lavoisier, Paris.
- Reix, R. (1995), "Savoirs tacites et savoirs formalisés dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre.
- Raulet-Croset, N. (2008), "La dimension territoriale des situations de gestion", *Revue française de gestion*, n°184, p. 137-150.
- Salvetat, D. (2008), "Pratiques d'intelligence économiques : entre structuration et déstructuration. Le cas des entreprises européennes de hautes technologies", *Systèmes d'information et management*, vol. 13, n°3, p. 43-64.
- Simon, H.A. (1983), *Administration et processus de décision*, Economica, Paris, traduit de l'américain *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, The Free Press, Macmillan Publishing Co., New York.
- Stacey, R.D. (1995), "The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes", *Strategic Management Journal*, vol. 16, p. 477-495.
- Stalk, G. (1993), *Vaincre le temps : reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance*, Dunod.
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007), "Absorptive capacity: valuing a reconceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 32, n°3, p. 774-786.
- Toften, K. & Rustad, K. (2005), "Attributes of Information Quality of Export Market Assistance: an Exploratory Study", *European Journal of Marketing*, vol. 39, n°5-6, p. 676-695.
- Torre, A. & Rallet, A. (2005), "Proximity and Localization", *Regional Studies*, vol. 39, n°1, p. 47 à 59.
- Tsai, W. (2001), "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°5, p. 996-1004.
- Uzzi, B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n°1, p. 35-67.
- Vandenbosch, B. & Huff, S.L. (1997), "Searching and Scanning: How Executives Obtain Information From Executive Information Systems", *MIS Quarterly*, vol. 21, n 1, p. 81-108.

- Volberda, H., Foss, N. & Lyles, M. (2010), "Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field", *Organization Science*, vol. 21, n°4, p. 931.
- Winter, S.G. (2000), "The satisficing principle in capability learning", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°10/11, p. 981.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, *Applied Social Research Methods Series*, Third Edition, vol. 5, Sage Publications
- Zaheer, A. & Bell, G.G. (2005), "Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n°9, p. 809-825.
- Zahra, S.A. & George, G. (2002), "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, vol. 27, n°2, p. 185-203.

## ANNEXES

AOP	Appellation d'origine protégée	CP	Côtes de Provence
IGP	Indication Géographique protégée	CVP	Coteaux varois en Provence
CIVP	Conseil Interprofessionnel des vins de Provence	CAP	Coteaux d'Aix-en-Provence

**Tableau 2 : Liste des abréviations**

<i>Thème</i>	<i>Explication thèmes</i>	<i>Codes</i>	<i>Explications des codes</i>
SI	<b>Les différentes sources d'informations existant au sein de la filière</b>	SI-OC	Les organismes de coordination viticoles (CIVP, syndicat fédération, association, douanes, groupement,...) comme source d'information
		SI-COM	Les acteurs de la commercialisation (caviste, agent, restaurateur, distributeur, importateur, grossiste) comme source d'information
		SI-CONSO	Les consommateurs (clients) comme source d'information
		SI-P	Le cercle privé (ami, collègue) comme source d'information
		SI-CR	La concurrence comme source d'information
		SI-Presses	La presse spécialisée comme source d'information
EI	<b>Efficience informationnelle</b>	EI-S	Efficience informationnelle en termes de <b>satisfaction</b> de l'information perçue par l'utilisateur
		EI-IS	Efficience informationnelle en termes d' <b>insatisfaction</b> de la gestion informationnelle par l'utilisateur
C	<b>Connaissances environnementales</b>	C-HOR	Connaissance <b>horizontale</b> qui correspond à la perception des forces et faiblesses des concurrents
		C-VER	Connaissance <b>verticale</b> qui correspond à la perception des forces et faiblesses des clients, fournisseurs, distributeurs,...
UI	<b>Utilité informationnelle</b>	UI-PD	Utilité de l'information dans la <b>prise de décision</b>
		UI-RA	Utilité de l'information dans <b>l'enrichissement des représentations</b> des acteurs
CEI	<b>Contexte d'échanges informationnels</b>	CEI-F	Echanges d'informations dans un <b>contexte formel</b> , dans le cadre d'une structure ou d'une situation commerciale
		CEI-IF	Echanges d'informations dans un <b>contexte informel</b> lors d'une manifestation, rencontre anodine ou imprévue, formation
R	<b>Nature de la relation d'échange</b>	R-HOR	Relations d'échanges informationnels ou de collaboration avec les concurrents
		R-VER	Relations d'échanges informationnels avec les clients, fournisseurs, distributeurs,...
		R-INS	Relations d'échanges informationnels avec les OC (CIVP, syndicat fédération, douanes, groupement,...)
		R-P	Relations d'échanges informationnels avec le cercle privé (ami, collègues,...)

**Tableau 3 : Liste des thèmes et codes définis pour l'analyse de contenu**

<b>Verbatim liés à la matrice « Insatisfaction/sources d'information »</b>	<b>Remarques</b>
<p>Entretien 3 : « Soit disant cela aurait du faire moins de paperasse, ils me renvoient la <b>même information deux fois</b>, une fois par courrier et une fois par fax, au cas où...c'est la même chose deux fois. »</p> <p>Entretien 9 : « Quelques fois vous avez la <b>même information, trois ou quatre fois</b>, il y a des choses un peu <b>redondante</b> quand même. Les syndicats ou les fédérations vous donnent la même information. A mon avis, on peut simplifier tout cela. On peut se poser la question de l'utilité de certains organismes. »</p> <p>Entretien 9 : « Le vigneron cotise beaucoup et <b>quelquefois pour une même information</b> »</p>	Redondance informationnelle
<p>Entretien 10 : « Je trouve qu'il y arrive presque <b>trop d'informations</b>, surtout pour les petites entreprises. »</p> <p>Entretien 13 : « Ils sont sensés vulgariser la réglementation et la communiquer aux adhérents. Il existait déjà <b>plein d'organismes qui le faisaient. Rien de nouveau sous le soleil</b> »</p>	Surabondance informationnelle
<p>Entretien 6 : « Il y a quand même <b>beaucoup trop de monde</b> parce que je pense qu'il y a beaucoup de doublons. Je pense qu'il faudrait regrouper certaines choses, pour avoir moins d'interlocuteurs et aller au bon endroit chercher la bonne information. <b>Un dit une chose, qui le dit avant, qui le dit après, qui le dit à sa façon, qui le modifie, qui le dit comme cela l'arrange, c'est pénible.</b> »</p>	Manque de visibilité informationnelle
<p>Entretien 3 : « Les informations je les ai demandées, il n'y a <b>personne qui m'a rappelé</b>. J'ai rappelé plusieurs fois, et personne ne m'a dit qu'il fallait un dossier. Ils m'ont dit qu'il fallait que j'appelle France Agri-mer en direct, mais personne n'a su me répondre »</p>	Manque de réactivité informationnelle
<p>Entretien 13 : « Je pense que l'on est <b>décalé</b>, pour moi c'est une...information décalée...On n'est pas dans la même veine, pour moi c'est évident. Je pense qu'il y aussi ce problème de négoce qui n'a rien à faire là demandant. »</p>	Décalée
<p>Entretien 11 : « Ma vision de l'échange d'information, ce que j'en dirai : c'est <b>institutionnalisé</b> il y a <b>beaucoup, beaucoup de différents interlocuteurs</b> pour différentes choses. »</p>	Institutionnalisée
<p>Entretien 14 : « Nous on a l'information que l'on reçoit, qui est communiquée par les différents syndicats. Mais des fois ces informations là, il y a d'autres informations que eux ne <b>véhiculent pas mais qui sont aussi importantes</b>, comme des informations locales par exemple. »</p>	Incomplète

**Tableau 4 : Exemple de matrice à regroupement conceptuel**

## AUTEURS

**Serge AMABILÉ** est maître de conférences HDR à Aix-Marseille Université (AMU). Ces travaux portent sur le management des systèmes d'information et des TIC et, plus particulièrement, sur l'ingénierie des systèmes de veille stratégique. Il est responsable de l'Axe "Management des espaces numériques de l'entreprise et des média" du CERGAM (Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille) et relecteur de différentes revues scientifiques.

*Adresse :* Aix-Marseille Université, Faculté d'Economie et de Gestion, 15 Allée Forbin, 13627 Aix-en-Provence

*Mail :* serge.amabile@univ-amu.fr

**Céline AVERSENG** est maître de conférence à l'IAE de Montpellier. Ses recherches et publications portent sur le management par les processus, dans leur dimension stratégique (notamment au niveau du KM et des contraintes de normalisation : SOX, ISO, ITIL...) mais aussi technique (lien avec le SI, en particulier les ERP).

*Adresse :* Université de Montpellier II, IAE, Place Eugène Bataillon, 34095 Montpellier

*Mail :* celine.averseng@univ-montp2.fr

**Cécile BELMONDO** est maître de conférences à l'IAE de Lille et membre du laboratoire Lille Economie et Management (LEM). Diplômée d'un doctorat en sciences de gestion réalisé à l'Université de Paris-Dauphine, ses thèmes de recherche portent sur la gestion des connaissances et notamment sur la création de connaissances dans une cellule de veille concurrentielle. Elle travaille actuellement sur les processus d'émergence de routines dans des groupes de travail.

*Adresse :* IAE de Lille, 104, Avenue du Peuple Belge, 59000 Lille

*Mail :* cecile.belmondo@univ-lille1.fr

**Stéphane BOUDRANDI** est responsable du Centre d'Intelligence économique et de gouvernance de crises ainsi que Directeur délégué du développement de l'Institut

d'études politiques d'Aix-en-Provence. Ses recherches portent sur les acteurs, les comportements et, plus spécifiquement, sur les usages de l'information dans les organisations.

*Adresse :* Institut d'Etudes Politiques, 25 rue Gaston de Saporta, 13625 Aix-en-Provence

*Mail :* stephane.boudrandi@sciencespo-aix.fr

**Coralie HALLER** est Coralie HALLER est doctorante en Science de Gestion à l'Université d'Aix-Marseille au sein du CERGAM (Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille). Ses recherches sont financées par la Région "Provence, Alpes, Cotes-d'Azur" et par le Conseil Interprofessionnel des Vins de Provence. Elles s'inscrivent dans le domaine du management des systèmes d'information et, plus particulièrement, sur les thématiques liées aux systèmes de veille stratégique.

*Adresse :* Aix-Marseille Université, Faculté d'Economie et de Gestion, 15 Allée Forbin, 13627 Aix-en-Provence

*Mail :* coraliehaller@hotmail.com

**Corinne JANICOT** est maître de conférence à l'IAE de Montpellier. Ses recherches portent sur l'étude des stratégies de management des connaissances comme la stratégie de codification, mais également sur l'étude des dispositifs organisationnels et humains permettant de promouvoir le partage et le transfert. Ses travaux portent également sur les relations entre le contrôle de gestion et la mise en place des PGI (évolution du métier du contrôleur de gestion, évolution de la place du contrôle de gestion dans une organisation intégrée).

*Adresse :* Université de Montpellier II, IAE, Place Eugène Bataillon, 34095 Montpellier

*Mail :* corinne.janicot@univ-montp2.fr

**Agnès MAZARS-CHAPELON** est maître de conférence HDR à l'IUT de Montpellier. Ses activités de recherche concernent - l'étude des innovations managériales dans une perspective socio-historique - l'étude des aspects émotionnels et cognitifs du fonc-

tionnement organisationnel - les méthodes de recherches : études de cas, analyse de contenu, incidents critiques, scénarii.

*Adresse* : Université de Montpellier II, IUT, 99 av d'Occitanie, 34296 Montpellier

*Mail* : agnes.mazars-chapelon@univ-montp2.fr

**Régis MEISSONIER** est professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'université Picardie Jules Verne, où il anime l'atelier de recherche "Organisations, Territoires et Industries". Auteur de plusieurs articles et ouvrages scientifiques dans le domaine des systèmes d'information, il est, notamment, éditeur associé de la revue "*European Journal of Information Systems*".

*Adresse* : Université Picardie Jules Verne, 10, Placette LAFLEUR, BP 2716, 80027 Amiens

*Mail* : regis.meissonier@gmail.com

**Sophie MIGNON** est maître de conférence HDR à l'IUT de Montpellier. Ses recherches portent sur la pérennité des entreprises, en particulier l'analyse des processus d'innovation des entreprises familiales pérennes. Ses travaux portent aussi sur les systèmes de management des connaissances dans les organisations professionnelles caractérisées par une utilisation intensive de connaissances

*Adresse* : Université de Montpellier II, IUT, 99 av d'Occitanie, 34296 Montpellier

*Mail* : sophie.mignon@univ-montp2.fr

**Amandine PASCAL** est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Université d'Aix-Marseille, et membre du laboratoire LEST (Laboratoire d'Economie

et de Sociologie du Travail) d'Aix en Provence. Ses domaines de recherche concernent tout particulièrement les problématiques relatives au design science, à l'appropriation des SI et à la gestion des connaissances.

*Adresse* : Aix Marseille Université, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, 35 Avenue Jules Ferry, 13625 Aix en Provence

*Mail* : amandine.pascal@univ-amu.fr

**Caroline SARGIS-ROUSSEL** est professeur associée à l'IESEG School of Management. Elle est membre du laboratoire Lille Economie et Management (LEM) où elle a obtenu son doctorat. Ses travaux portent sur des problématiques de création, de diffusion et d'intégration des connaissances dans des contextes de projets de système d'information. Elle s'intéresse également aux liens entre systèmes de contrôle et gestion des connaissances.

*Adresse* : IESEG School of Management, 3, Rue de la Digue, 59000 Lille

*Mail* : c.rousseau@ieseg.fr

**Béatrice SIADOU-MARTIN** est maître de conférence à l'IUT de Montpellier. Ses activités de recherche et publications portent sur l'évaluation des expériences de consommation (impact du système de valeurs du consommateur, rôle de la justice perçue) ainsi que sur les nouvelles perspectives de vente à travers le cadre d'analyse de la théorie de l'attachement.

*Adresse* : Université de Montpellier II, IUT, 99 av d'Occitanie, 34296 Montpellier

*Mail* : beatrice.siadou@univ-montp2.fr

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.